

ABORDAREA BAZATĂ PE PROCESE ÎN MANAGEMENTUL INSTITUȚIILOR EDUCATIONALE

PROCESS-BASED APPROACH IN MANAGEMENT OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS

*Liubovi PRODAN-ȘESTACOVA,
dr., lector universitar, USM*

*Serghei LUKIN,
dr, conf.univ., Directorul Centrului
regional de formare continuă a regiunii Kiev, Ucraina*

SUMMARY

Quality, as a theoretical-scientific concept, involves economic, social, educational and cultural aspects of education and is an integral characteristic of educational activities and their results. The concept of quality of education is fundamental for all participants in the educational process and for the beneficiaries of educational services. In order to ensure quality in accordance with the specified requirements for learning outcomes, the quality of management systems of educational institutions should be ensured. One of the principles of quality assurance of management systems is the process-based approach.

Keywords: *educational organization, system of quality management, a process-based approach*

În opinia cercetătorilor din domeniu, calitatea educației este un obiect complex, multicomponent, care este din ce în ce mai asociat managementului său și îmbunătățirii continue a tuturor proceselor educaționale care să asigure rezultatele așteptate de către beneficiari.

Procesul educațional asigură realizarea funcțiilor generale ale educației în cadrul unor activități specifice de predare-învățare-evaluare, realizate la nivelul corelației profesor-elev într-un context intern și extern. Contextul procesului educațional în care are loc educația poate să faciliteze sau invers, să diminueze realizarea optimă a rezultatelor. Acesta este deschis și permite perfecționarea permanentă a activităților didactice. Activitățile procesului educațional sunt orientate spre formarea- dezvoltarea permanentă a beneficiarului și sunt realizate conform cerințelor științelor educaționale contemporane pentru o integrare socială adecvată. Contextul procesului educațional este conferit de interacțiunea dinamică dintre predare-învățare-evaluare. Fiecare dintre cele trei laturi ale procesului educațional se raportează una la cealaltă pentru a crea o interacțiune reală și eficientă. Așadar, predarea-învățarea-evaluarea trebuie să devină indicatorii calității, eficacității și relevanței procesului educațional [1, p.23].

În căutarea soluțiilor pentru un management eficient al proceselor educaționale, se aplică diferite perspective și abordări. Printre ele, există abordarea bazată de sistem, abordarea bazată pe procese, abordarea orientată spre programe și proiecte, management orientat spre obiective, abordare situațională, abordare sinergică ș.a. [2, p.235].

Sistemul de management al organizației educaționale din perspectiva abordării bazate pe programe și proiecte este definit de un set de programe și proiecte direcționate care contribuie la satisfacerea maximă unui set de obiective, cerințe, standarde, reglementările și cerințele ale beneficiarilor. Abordarea situațională, implementată în realitate de majoritatea instituțiilor educaționale autohtone, nu include condițiile necesare pentru planificarea strategică, dezvoltarea și funcționarea, realizând doar un răspuns la provocările actuale.

Abordarea bazată pe procese este unul dintre principiile de baza ale managementului calității totale, constituind baza a unei serii de standarde internaționale ISO 9000. Alături de satisfacția clientului, leadership-ul organizațional, decizii bazate pe dovezi, relații cu stakeholderii organizației, abordarea bazată pe procese poate fi considerată principala abordare metodologică în conceptualizarea, dezvoltarea și menținerea funcțională a unui sistem de management al calității. Acest principiu asigură că obiectivele organizaționale sunt atinse mai eficient, dacă diversele activități și resurse aferente sunt conceptualizate și gestionate ca fiind procese.

Managementul eficient al proceselor este crucial pentru instituțiile educaționale orientate spre calitate. Procesele sunt definite ca seturi de activități corelate sau interconectate, repetate în timp pentru a oferi un serviciu beneficiarilor și altor părți interesate ale unui furnizor de servicii educaționale prin transformarea intrărilor în ieșire (rezultate). În esență, managementul proceselor înseamnă că toate activitățile desfășurate în mod regulat într-o instituție sunt implementate într-un mod discutat anterior, planificat și controlat, rezultatele sunt măsurate și evaluate, iar procesele pot fi îmbunătățite [3].

Conceptul de „abordare prin proces” a venit în educație din producție și are în vedere managementul activități ca desfășurare continuă a anumitor activități interconectate și complexul funcțiilor generale de management.

Abordarea procesuală în educație este orientată spre reglarea procesului educațional pe baza evaluării acestuia conform criteriilor de calitate, special definite pentru toate componentele procesului în sine. De o importanță fundamentală în abordarea procesului este dependența rezultatelor sau a „ieșirilor” de la condițiile de „intrare” (resurse) cu prezența obligatorie a caracteristicilor procesului controlat.

Formarea unui sistem de management bazat pe principiile TQM (total quality management – managementul calității totale) este determinată de relația dintre managementul general și managementul calității în cadrul organizației. Conform ISO 9001 managementul calității pune un accent pe cerințele pieții, pe asigurarea competitivității organizației și a produselor/serviciilor acesteia datorită organizării sistemelor de management al calității. Cerințele standardelor includ îmbunătățirea continuă și prevenirea neconformităților, axându-se pe demonstrarea capacităților organizației de a asigura calitatea produselor/serviciilor pentru a satisface cerințele clienților [4].

Diverse abordări de gestionare a procesului educațional în conformitate cu cerințele sistemelor de management al calității în condițiile moderne determină o diversitate de metode de management. Aceste abordări sunt determinate de componentele proceselor educaționale, precum și de criteriile de performanță. Managementul activităților educaționale include descrierea componentelor tipice ale activităților educaționale, caracteristicilor acestora, interacțiunii funcționale, tehnologiilor/metodelor de producere a rezultatelor, ș.a.

Asigurarea calității se bazează pe următoarele două tipuri de procese sprijinite de o serie de instrumente pentru a fi utilizate de instituțiile de educație și formare profesională:

a) *Procese interne*, care însumează proceduri de planificare, monitorizare, autoevaluare și revizuire, după cum urmează:

✓ *Planificarea tuturor activităților* pentru a fixa principalele obiective în ceea ce privește calitatea ofertei educaționale, precum și resursele, mijloacele necesare, prin:

- planificare strategică, ceea ce semnifică stabilirea obiectivelor generale în ceea ce privește asigurarea calității;

- planificare operațională, ceea ce reprezintă organizarea activităților, a resurselor și a mijloacelor necesare, stabilirea termenilor și responsabilităților.

✓ *Monitorizarea internă* presupune verificarea dacă activitățile planificate sunt realizate în conformitate cu termenii stabiliți. Aceasta trebuie realizată de către o structură distinctă a instituției, care are atribuții de evaluare a stadiului de atingere a obiectivelor fixate, dar și în consolidarea capacității instituționale.

✓ *Autoevaluarea* reprezintă procesul principal în asigurarea calității prin care instituțiile educaționale își evaluează starea de fapt pe baza diferitor categorii de evidențe, date, indicatori de performanță și își redactează raportul de autoevaluare.

✓ *Revizuirea* implică identificarea schimbărilor necesare și dezvoltarea planului de îmbunătățire pornind de la constatările raportului de autoevaluare.

b) *Procese externe*, care se identifică prin proceduri de îndrumare, ghidare, asistență metodologică, în vederea autorizării / acreditării sau evaluării periodice, realizate de o autoritate națională în domeniul asigurării calității sau o instituție internațională/regională abilitată cu aceste funcții.

Gestionarea proceselor de bază este esențială pentru crearea unei culturi a calității în cadrul furnizorilor de formare profesională. Din acest motiv, instituțiile ar trebui să se concentreze pe definirea, gestionarea și îmbunătățirea proceselor lor de bază - în timp ce **procesele de sprijin și de gestionare** ar trebui să joace un rol de consolidare a proceselor de bază.

Procese de bază și de suport includ procesele ce asigură întregul proces educațional, formarea și perfecționarea profesională, resursele, mentenanța, servicii financiar-contabile, sistemul TIC de-a lungul unui ciclu educațional. Aici este important de subliniat rolul *proceselor de asigurare a resurselor* care contribuie la asigurarea resurselor umane și materiale necesare desfășurării procesului educațional. În cadrul acestor procese regăsim asigurarea funcționalității instituției cu resursele umane, asigurarea infrastructurii și asigurarea mediului de lucru.

O importanță crucială în abordarea sistemică a calității în educației le au și *procesele*

le de management care urmăresc managementul general al organizației, stabilesc politici și obiective pentru calitate, planifică și elaborează documentele SMC, controlează și analizează, alocă responsabilități pentru elaborarea politicii, obiectivelor, viziunii, strategiilor, indicatorilor etc.

În vederea executării funcției manageriale de control, un SMC funcțional trebuie să includă și *procesele de control și îmbunătățire*. Aceste procese vizează buna funcționare a SMC, asigurând îmbunătățirea continuă a calității activității educaționale. În acest grup se includ procese care urmăresc: auditul SMC, monitorizarea calității procesului de învățământ, analiza și îmbunătățirea SMC.

Organizația educațională trebuie să determine procesele pentru SMC și aplicarea lor în întreaga organizație și:

- a) să determine elementele de intrare (resurse) necesare și elementele de ieșire (rezultate) de la aceste procese;
- b) să determine consecutivitatea și interacțiunea acestor procese;
- c) să determine și să aplice criteriile și metodele (inclusiv monitorizări, măsurări și indicatorii de performanță aferenți), necesare pentru a se asigura de operarea și controlul eficace ale acestor procese;
- d) să atribuie responsabilități și autorități pentru realizarea acestor procese;
- e) să trateze riscurile și oportunitățile asociate cu aceste procese;
- f) să evalueze aceste procese și să implementeze toate schimbările necesare pentru a se asigura că aceste procese realizează rezultatele intenționate;
- g) să îmbunătățească procesele și SMC.

Atât cât este necesar, organizația trebuie:

- a) să mențină informații documentate pentru a susține operarea proceselor sale;
- b) să păstreze informații documentate pentru a conferi încredere că procesele se realizează așa cum a fost planificat [5].

Astfel, un SMC al instituției educaționale trebuie să includă un set de proceduri care reflectă procesele de bază și procesele de sprijin identificate. Procedurile documentate ale SMC-ului sunt de 2 tipuri:

1) proceduri de sistem, care descriu un proces sau o activitate care se desfășoară la nivelul instituției educaționale aplicabil/aplicabilă majorității sau tuturor subdiviziunilor structurale din această instituție. (controlul documentelor, controlul înregistrărilor, controlul serviciului neconform, auditul intern, acțiuni corective, managementul riscurilor, identificarea și analiza cerințelor clienților, comunicarea cu clienții și măsurarea satisfacției acestora, controlul furnizării serviciului educațional, tratarea reclamațiilor ș.a.);

2) proceduri operaționale, proceduri de lucru care descriu un proces sau o activitate care se desfășoară la nivelul uneia sau mai multor subdiviziuni structurale ale instituției educaționale, fără aplicare la nivelul întregii instituții (elaborarea, evaluarea periodică și modernizarea curriculumului, organizarea admiterii, realizarea activităților didactice, evaluarea curentă și finală a elevilor/studentilor/cursanților ș.a.).

Un proces important în activitatea instituției educaționale, care poate fi considerat transversal pentru întregul sistem al managementului calității este procesul de co-

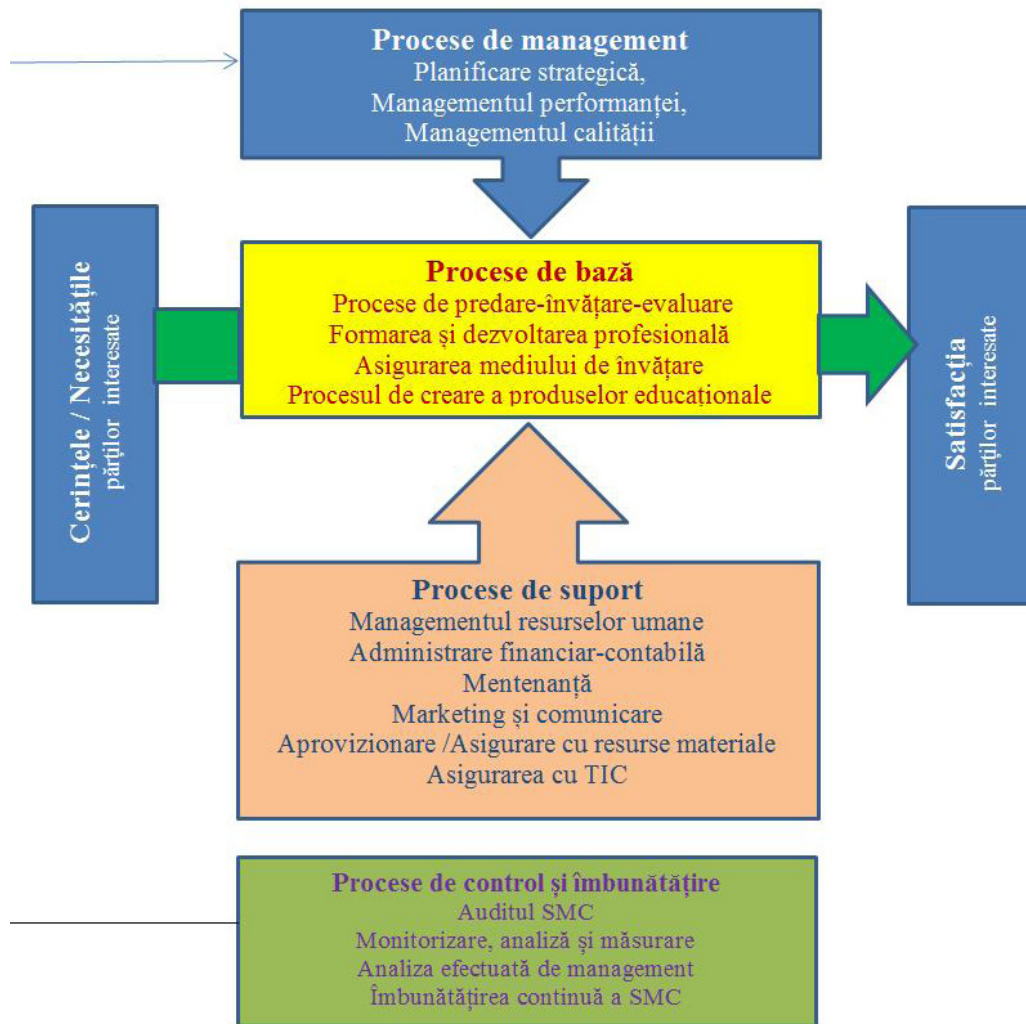
municare. Deoarece cunoașterea este considerată cea mai valoroasă resursă a unei instituții educaționale, pentru a oferi, a împărtăși și a produce cunoștințe în mod eficient, este esențial pentru orice furnizor de formare profesională să asigure buna circulație a informațiilor și să ofere oportunități ample de comunicare. Cu toate acestea, informațiile ar trebui să fie orientate spre oamenii potriviți și orice exces de informații să fie evitat, deoarece este contraproductiv. Oferirea unor informații relevante și managementul de comunicare sunt, de asemenea, importante pentru funcționarea unui SMC, deoarece ajută la stabilirea transparenței proceselor și responsabilităților, la răspândirea informațiilor în cazuri de participare activă la calitate și la comunicarea rezultatelor evaluărilor de calitate. Comunicarea continuă cu personalul, cu profesorii, cu maștrii-instrucitori și cu elevii este o condiție prealabilă importantă pentru crearea angajamentelor cu privire la calitate [3].

Comunicarea organizațională *internă* și *externă* trebuie să aibă ca scop: solicitarea avizului sau a consimțământului părților interesate relevante; transmiterea către părțile interesate a informațiilor relevante, exacte și în timp util, în concordanță cu misiunea, viziunea, strategia și politica organizației; colaborarea și coordonarea activităților și proceselor cu părțile interesate relevante din cadrul organizației. Informațiile transmise pot include informații despre furnizarea de programe educaționale, rezultate de învățare preconizate, calificări, inovații, idei noi, precum și rezultate științifice, metode, abordări și produse și servicii de învățare adiacente. Instituția educațională poate documenta planurile și aranjamentele de comunicare în cadrul proceselor din care fac parte. Organizația trebuie să păstreze informații documentate despre procesul de comunicare.

Reprezentarea grafică a tuturor proceselor aferente SMC a organizației se numește *harta proceselor*. Aceasta reflectă grafic transformarea „intrărilor” în „ieșirile” - rezultatele dorite ale activității instituției educaționale. Toate procesele sunt subordonate misiunii organizației. Totodată, pentru o interacțiune eficientă a proceselor este necesară o colaborare strânsă dintre toate elementele componente ale organizației, ca urmare toate subdiviziunile și atribuțiile acestora trebuie definite clar. Harta este utilă pentru identificarea, conducerea și monitorizarea sistematică a proceselor în cadrul organizației. Un model al hărții proceselor pentru instituția educațională este prezentat în figura 1.

Principalele caracteristici a fiecărui proces este repetabilitatea și stabilitatea caracteristicilor de ieșiri /rezultate, având la intrare resursele disponibile cu parametrii stabiliți. Succesiunea și interacțiunea proceselor este foarte importantă în asigurarea funcționalității SMC a instituției educaționale. Pentru formarea și funcționarea eficientă a sistemului de management al unei instituții educaționale este important de stabilit și parametrii de timp ai procesului (durata, ciclicitatea / periodicitatea, legătura temporală cu alte procese organizaționale, succesiunea). Managementul eficient al tuturor proceselor va oferi un produs / mai multe produse drept rezultatul fiecărui proces, realizând un nivel de calitate cerut de consumator.

Figura 1. Harta proceselor instituției educaționale



Sursa: elaborată de autori

Datorită descrierii proceselor, definirii indicatorilor de performanță ai acestor procese, proprietarii de procese și structurile de management ale organizațiilor educaționale obțin o tehnologie integrată de implementarea și monitorizarea a tuturor activităților procesului educațional.

Identificarea proceselor instituționale, dezvoltarea modelelor de îmbinare și coeziune a proceselor și a mecanismelor de management pentru activitățile educaționale permite îmbunătățirea procesului educațional pentru a-și atinge nivelul scontat de cunoștințe și competențe, precum și utilizarea mai eficientă a resurselor disponibile: personalul, capacitatea material-tehnică, informațională și financiară a instituției educaționale. Având în vedere competitivitatea pe piața serviciilor educaționale, orientarea către clienți și nevoile potențiale ale pieței muncii, un mix relevant de procese va oferi avantajele competitive necesare instituțiilor educaționale.

BIBLIOGRAFIA

1. Levina E. Y., Kamasheva Y. I., Gazizova F. S. et al. A Process Approach to Management of an Educational Organization. Review of European Studies; Vol. 7, nr. 4; 2015, p.234-240, www.ccsenet.org/res
2. NASTAS S., FRANȚUZAN L., BOTGROS I. et al. *Abordări conceptuale și metodologice privind asigurarea calității, eficienței și relevanței procesului educațional*. Chișinău: Institutul de Științe ale Educației, 2019, 180 p.
3. Ghidul managementului calității în învățământ profesional tehnic, aprobat prin Ordinul nr.609 din 19.12.2017 al Ministerului Educației, Culturii și Cercetării Republicii Moldova
4. Standardul ISO 9001:2015 „Sisteme de management al calității. Cerințe”.
5. Standardul ISO 21001:2018 „Organizații educaționale. Sisteme de management pentru organizații educaționale. Cerințe cu ghidări de aplicare”. disponibil pe <https://www.iso.org/standard/66266.html>